

## ارائه الگوی موثر بازاریابی در شرکتهای بیمه در ایران

\* دکتر بهروز کافی

\*\* دکتر فتنه علیزاده مشکانی

### چکیده

تئودور لویت یکی از اندیشمندان معاصر مدیریت می‌گوید ارزشمندترین دارائی‌های شما - کارکنان، نام نیک، نام‌های تجاری و مشتریان شما می‌باشند که در دفاتر حسابداری ثبت نشده‌اند. در این پژوهش سعی گردیده که عوامل موثر در اعمال مدیریت موثر بازاریابی و تاثیر آن در عملکرد شرکتهای بیمه کشور مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در این پژوهش ضمن بررسی موضوع، فرضیه‌هایی به شرح زیر مطرح شده است: فرضیه ۱- سود خالص شرکتهای بیمه با هزینه بازاریابی بیمه رابطه مستقیم دارد. فرضیه ۲- حجم بیمه‌نامه‌ها با حجم هزینه بازاریابی بیمه رابطه مستقیم دارد. فرضیه ۳- عامل قیمت بیمه‌نامه‌ها بیشتر از سایر آمیخته‌های بازاریابی جذب و رضایت مشتریان اثر دارد.

\* استادیار، عضو هیات علمی دانشگاه صنعت نفت

تهران- خیابان ستارخان انتهای خیابان خسرو جنوبی- دانشکده نفت تهران دانشگاه صنعت نفت

\*\* استادیار، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب (fatanehmeshkani@yahoo.com)

تهران- خیابان شریعتی- بالاتر از بزرگراه شهید همت- روبروی شهرداری منطقه ۳- دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه: دکتر فتنه علیزاده مشکانی

فرضیه ۴- عامل انگیزش مادی در مقایسه با سایر عوامل درون سازمانی بیشترین نقش را در ارتقای کم و کیفی عملکرد کارکنان شرکت‌های بیمه دارد.

فرضیه ۵- در اعمال مدیریت موثر بازاریابی در شرکت‌های بیمه کشور نقش عوامل موثر در درون سازمانی بیشتر از درون سازمانی است.

به منظور بررسی فرضیه‌ها از آمارهای صورت‌های مالی شرکت‌های بیمه و همچنین سه نوع پرسشنامه (مشتریان، کارکنان و مدیران) استفاده گردید.

جامعه آماری پژوهش شامل پنج شرکت بیمه دولتی می‌باشد، بعد از اطمینان از اعتبار و اعتمادپذیری اطلاعات و آمارهای جمع‌آوری شده از طریق توابع نمونه‌ای اسپرمن و چی دوکارل پیرسون فرضیه‌های فوق در سطح  $\alpha$  برابر ۵ درصد آزمون گردید و همچنین از طریق ملاک آنتروپی به عوامل و متغیرهای فرضیه‌ها وزن داده شده است:

در ابتدا مدل خام تحقیق ارائه شده و در آخر الگویی که تحت تاثیر عوامل موثر در سه گروه مشتریان - کارمندان و مدیران و نحوه بازاریابی آنها ارائه شده است

### واژگان کلیدی

مدیریت بازاریابی، ساختار، عامل قابل کنترل، عامل غیرقابل کنترل، فرهنگ، برون سازمانی، درون سازمانی

## مقدمه

تئودور لویوت<sup>۱</sup> و فیلیپ کاتلر<sup>۲</sup> جزو اولین پژوهشگرانی بودند که در مطالعات خود علاوه بر اهمیت به مشتریان، کارکنان شرکت را نیز در اولویت قرار دادند. آنها این طور مطرح کرده‌اند که کارکنان یک شرکت نیز در حقیقت مشتریان آن شرکت می‌باشند و می‌بایستی نیاز و خواسته‌های آنان نیز مورد توجه قرار گیرد.

چنانچه ما کارکنان شرکت (کارمندان و مدیران) را در زمره مشتریان قرار دهیم پس می‌توان گفت: که ماهیت شرکت‌های بیمه ایجاب می‌کند که در راستای مشتری مداری حرکت کند و هر قدر در جذب و حفظ مشتریان موفق‌تر عمل نماید، دوام و بقای خود را استمرار خواهند بخشید و در اینجاست که مشتری در شرکت‌های بیمه در رأس هرم سازمانی قرار داشته و تمامی عوامل سعی می‌کنند تا دریابند که نیاز مشتری چیست و چگونه می‌توان رضایت او را فراهم کرد.

در خصوص اهمیت این تحقیق می‌توان گفت مشتری سود شرکت را تضمین می‌کند، کارمندان سرمایه شرکت را تامین می‌کنند و مدیران ساختار شرکت را تعیین می‌کنند. از طرف دیگر وظیفه مدیریت بازاریابی نیز فراتر از صرف تبلیغات و آگهی است و یقیناً می‌بایستی منافع گروه‌های فوق را تامین کند.

پس در واقع پاسخ به پنج نیاز اساسی با شرکت‌های خدماتی بیمه مطرح گردیده است.

۱- آیا هزینه‌های بازاریابی باعث افزایش سود شرکت‌های بیمه می‌شود؟

۲- آیا فروش بیمه‌نامه‌ها ارتباطی با سود شرکت‌های بیمه دارد؟

۳- تا چه میزان آمیخته‌های بازاریابی باعث جذب و نگهداری مشتریان می‌شود؟

۴- عواملی که باعث ایجاد انگیزه در کارکنان شرکت‌های بیمه می‌شود کدامند؟

۵- عوامل موثر در ایجاد و اجرای یک مدیریت کارآمد و آگاه چیست؟

در این تحقیق از سه گروه مشتریان، کارمندان (شعب و نمایندگی‌ها) و مدیران اطلاعاتی گرفته شد و براساس آن الگویی طراحی شده است.

## مواد و روش‌ها:

در این تحقیق ابتدا از مدل اولیه‌ای که شامل سه عامل مشتری، مدیر و کارمند می‌باشد و هر کدام از این عوامل شامل عناصری بوده که تحت عنوان عوامل موثر بازاریابی در اجرای مدیریت بازاریابی موثرند شروع می‌شود و سپس به مدل نهایی که از تعامل و ارتباط این سه عامل با یکدیگر حاصل می‌شود منجر می‌گردد.

1 -Teodor Levitt  
2 -Philip Kotler



شکل شماره ۱- مدل خام تحقیق (مدل اولیه تحقیق)

روش انجام پژوهش یک تحقیق کاربردی<sup>۱</sup>، توصیفی و پیمایشی (زمینه‌یابی)<sup>۲</sup> است.

### داده‌های مورد مطالعه در این پژوهش

- الف- نتایج مشاهدات صفت‌های کمی شامل حجم بیمه‌نامه‌ها، حجم بودجه تبلیغاتی، تعداد بیمه شدگان، سودخالص شرکت‌های بیمه، خسارت‌های بیمه می‌باشد.
- ب- نتایج مشاهدات حالات صفت‌های کیفی که سؤالات پرسش‌نامه‌ها براساس آنها تدوین شده است شامل:

1 - Applied Research  
2 - Survey Research Method

## I- عوامل موثر در ارتباط با مشتریان

### الف- عوامل قابل کنترل (آمیخته‌های بازاریابی خدمات)

کالا یا خدمت- متغیرهای آن عبارتند از: تنوع خدمات شرکت بیمه و در ارتباط با شرکت‌های بیمه دیگر. ترفیع و تبلیغ- متغیرهای آن عبارتند از: هدایای اعطایی، نحوه تبلیغات، تبلیغات در رسانه‌های مطبوعاتی کشور، تبلیغات در رسانه‌های رادیو و تلویزیون، تبلیغات از طریق پوستر، بروشور و اوراق چاپی. قیمت- متغیرهای آن عبارتند از: تعیین منصفانه خسارات بیمه، قابل قبول و عادلانه بودن کارمزدها و تعرفه‌های شرکت بیمه. کارکنان (پرسنل)- متغیرهای آن عبارتند از: رفتار خوب کارکنان بیمه با مراجعین و مشتریان بیمه. فرایند کار- متغیرهای آن عبارتند از: سهولت و سرعت تشریفات اداری برای مراجعین بیمه. مکان- متغیرهای آن عبارتند از: داشتن دفاتر و شعبات زیاد بیمه در سطح شهر. امکانات- متغیرهای آن عبارتند از: امکانات رفاهی در دفاتر و ادارات بیمه برای مراجعین مشتریان. بهره‌وری- متغیرهای آن عبارتند از: شنیدن نظرات رضایت بخش مشتریان، جواب‌گویی به سؤالات توسط مسئولین بیمه و ارائه راهنمایی‌های لازم.

### ب: عوامل غیرقابل کنترل (محیطی)

۱- عوامل اقتصادی که متغیرهای آن عبارتند از: افزایش اشتغال در میزان استفاده از بیمه-رونق اقتصادی در استفاده از بیمه- احداث کارخانجات و انتقال تکنولوژی‌های جدید. ۲- عوامل فرهنگی متغیرهای آن عبارتند از: میزان آشنایی با خدمات نوین بیمه- میزان اعتقاد به قضا و قدر و میزان برآوردن انتظارات از خدمات بیمه. ۳- عوامل تکنولوژیکی: استفاده از تجهیزات رایانه‌ای، مناسب بودن تجهیزات مکانیزه پیشرفته، استفاده از تجهیزات نوین مخابراتی. ۴- عوامل سیاسی: متغیرهای آن عبارتند از خرید بیمه‌نامه به هنگام وقوع جنگ، تهدیدات کشورهای خارجی، خودکفایی ادامه پروژه‌های مرتبط انرژی هسته‌ای صلح‌آمیز.

## II- عوامل موثر بر کارمندان، عوامل انگیزشی (مادی و غیر مادی)، تجهیزات و امکانات و عوامل محیطی (عوامل موثر در ارزیابی کمیت و کیفیت کار کارکنان بیمه):

انگیزش مادی: متغیرهای آن عبارتند از: حقوق و مزایای کارکنان شرکت بیمه، امکانات رفاهی برای کارکنان، امکانات رفاهی برای مراجعین و مشتریان در ادارات بیمه، طرح‌های انگیزشی برای کارکنان شرکت بیمه.

انگیزش غیرمادی: متغیرهای آن عبارتند از: کافی بودن تعداد کارکنان برای سرعت بخشیدن به کار مراجعین، رفتار کارکنان با مراجعین و مشتریان مراجعه کننده، تشریفات سهل و ساده اداری برای مراجعین، محل ادارات و مراکز و شعبات شرکت بیمه، آموزش کارکنان شرکت در زمینه‌های مختلف

مرتبط با بیمه، ارزیابی عملکرد دقیق کارکرد کارکنان توسط مسئولین، تحصیلات مدیران و مسئولین ارشد و رؤسای واحدهای مختلف بیمه، اهمیت دادن به نظرات کارکنان برای بهبود عملکرد شرکت بیمه، استفاده از کامپیوتر و تجهیزات الکترونیکی.

### III- عوامل موثر بر مدیران، عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی (عوامل عمده در اعمال مدیریت موثر بازاریابی):

این عوامل عبارتند از:

- عوامل درون سازمانی عبارتند از: پشتیبانی مدیریت ارشد شرکت بیمه با فعالیت‌های مدیریت بازاریابی، بودجه کافی برای انجام فعالیت‌های مدیریت بازاریابی، تحصیلات مرتبط با مدیریت بازاریابی، مدیر بازاریابی، تجربیات قبلی مدیر بازاریابی در زمینه‌های مرتبط با بازاریابی، داشتن نیروی انسانی به تعداد کافی در مدیریت بازاریابی، کارکنان مدیریت بازاریابی دارای تحصیلات مرتبط با بازاریابی، کارکنان مدیریت بازاریابی دارای تجربیات مرتبط با بازاریابی، داشتن امکانات تحقیقات بازاریابی، داشتن امکانات دستیابی تحقیقات بیمه بین‌المللی، داشتن نشریات و مجلات علمی در زمینه صنعت بیمه، استفاده از کامپیوتر و تجهیزات الکترونیکی، در جریان تصمیمات و اهداف مدیریت ارشد قرار گرفتن، در اختیار داشتن آمار و اطلاعات روز شرکت، داشتن وسایل و تجهیزات لازم (کامپیوتر، تجهیزات اداری و غیره)، در اختیار داشتن فضای دفتری لازم مدیریت بازاریابی، انگیزه و علاقه کارکنان مدیریت بازاریابی، انگیزه و علاقه کارکنان سایر واحدهای شرکت بیمه، استفاده از رسانه‌های تبلیغاتی مطبوعاتی، استفاده از رسانه‌های رادیویی و تلویزیونی، استفاده از کاتالوگ، پوستر و سایر اوراق چاپی، استفاده از تابلوهای بیل بورد، استفاده از بازاریابان حرفه‌ای، داشتن مراکز و دفاتر و شعبات بیمه در سطح کشور، تشریفات اداری سریع و ساده و کم‌زمان‌گیر، ارائه جوایز و هدایا به مشتریان، رفتار خوب مسئولین بیمه با مراجعین بیمه، تجربیات کارکنان بیمه در ارتباط با کار بیمه.

- عوامل برون سازمانی عبارتند از: دسترسی به امکانات آموزشی مرتبط با بازاریابی با داخل کشور، دوره‌های آموزشی مرتبط با بازاریابی در بیرون از شرکت، استفاده از امکانات آموزشی خارج از کشور در بازاریابی، وجود سمینارهای مدیریت بازاریابی بیمه در بیرون از کشور، تحصیلات کارکنان بیمه مرتبط با صنعت بیمه روز دنیا، پشتیبانی مقامات دولت از شرکت‌های بیمه.

- جامعه آماری: تعداد شرکت‌های بیمه (واقع در شهر تهران) شامل ایران، آسیا، البرز، دانا، صادرات و سرمایه‌گذاری، جامعه آماری این پژوهش است.

### نتیجه‌گیری:

با توجه به اینکه بیمه می‌تواند گام‌های بلندی را در جهت توسعه اقتصادی بردارد و آن را سرعت بخشد و همچنین می‌تواند امنیت خاطر و تامین اقتصادی را برای سرمایه‌گذاران و عموم مردم به وجود آورد.

فرضیه اول: سود خالص شرکت‌های بیمه با هزینه بازاریابی بیمه رابطه مستقیم دارد.

آزمون فرضیه اول نشان می‌دهد، افزایش بودجه بازاریابی باعث افزایش سود در هر سال شده است.

جدول شماره ۱- رابطه هزینه بازاریابی و سود

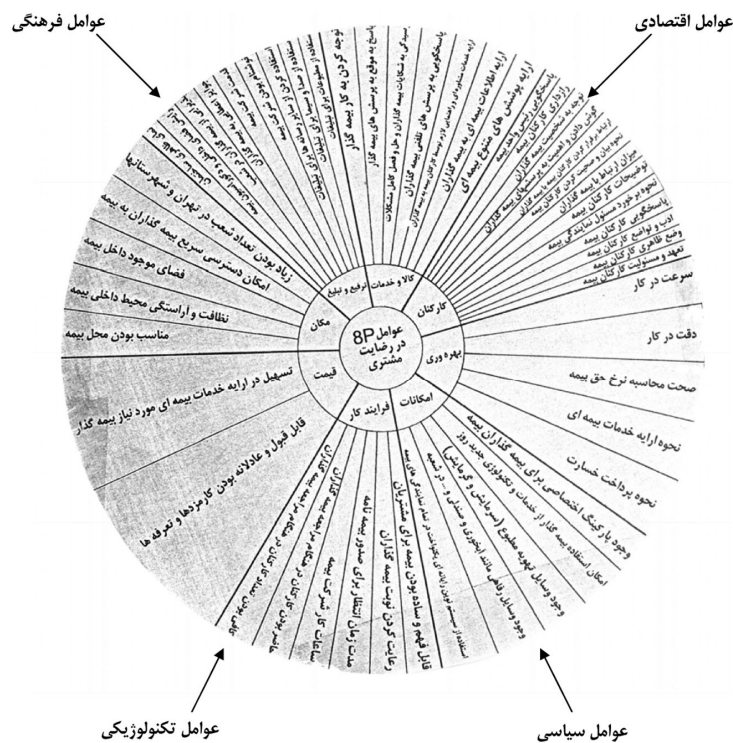
شرح	تابع نمونه‌ای آزمون	جدول اسپرمن	نتیجه آزمون
رابطه هزینه بازاریابی و سود	۰/۹۷	۰/۷۸۶	فرضیه HO رد گردید

فرضیه دوم: حجم بیمه‌نامه‌ها با حجم هزینه بازاریابی بیمه رابطه مستقیم دارد. آزمون فرضیه دوم نشان می‌دهد که بودجه بازاریابی باعث جذب و نگهداری مشتریان و بالا رفتن حجم بیمه‌نامه‌ها در هر سال شده است.

جدول شماره ۲- رابطه هزینه بازاریابی و حجم بیمه نامه‌ها

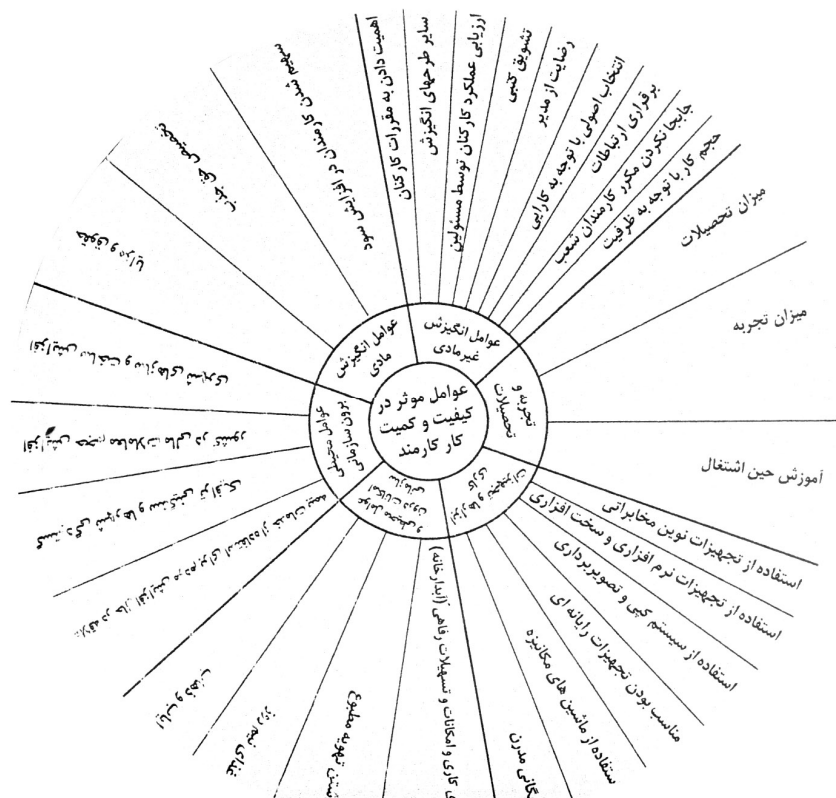
شرح	تابع نمونه‌ای آزمون	جدول اسپرمن	نتیجه آزمون
رابطه هزینه بازاریابی و حجم بیمه‌نامه‌ها	۱	۰/۷۸۶	فرضیه HO رد گردید

فرضیه سوم: عامل قیمت بیمه‌نامه‌ها بیشتر از سایر آمیخته‌های بازاریابی جذب و رضایت مشتریان اثر دارد. فرضیه سوم با بررسی 8P (آمیخته بازاریابی در خدمات) در این پرسشنامه، قیمت در اولویت قرار گرفته است و در مورد عوامل غیرقابل کنترل (عوامل اقتصادی، فرهنگی، تکنولوژیکی و سیاسی) عوامل فرهنگی در اولویت قرار دارند.



شکل شماره ۲- تاثیر عوامل آمیخته‌های بازاریابی و عوامل محیطی بر رضایت مشتری

**فرضیه چهارم:** عامل انگیزش مادی در مقایسه با سایر عوامل درون سازمانی بیشترین نقش را در ارتقای کمی و کیفی عملکرد کارکنان شرکتهای بیمه دارد  
 فرضیه چهارم هم حاکی از آن است که حقوق و مزایای کارمندان شعب و نمایندگیها (عامل انگیزش مادی) در اولویت قرار گرفته است و دارای بیشترین وزن می‌باشد.



شکل شماره ۳ - عوامل موثر در کیفیت و کمیت کار کارمندان

**فرضیه پنجم:** در اعمال مدیریت موثر بازاریابی در شرکتهای بیمه کشور نقش عوامل موثر در درون سازمانی بیشتر از درون سازمانی است.  
 طبق فرضیه پنجم عوامل برون سازمانی بیشترین اثر را در اعمال مدیریت مدیران داشته است که این موضوع نیز از طریق محاسبات تأیید شده است

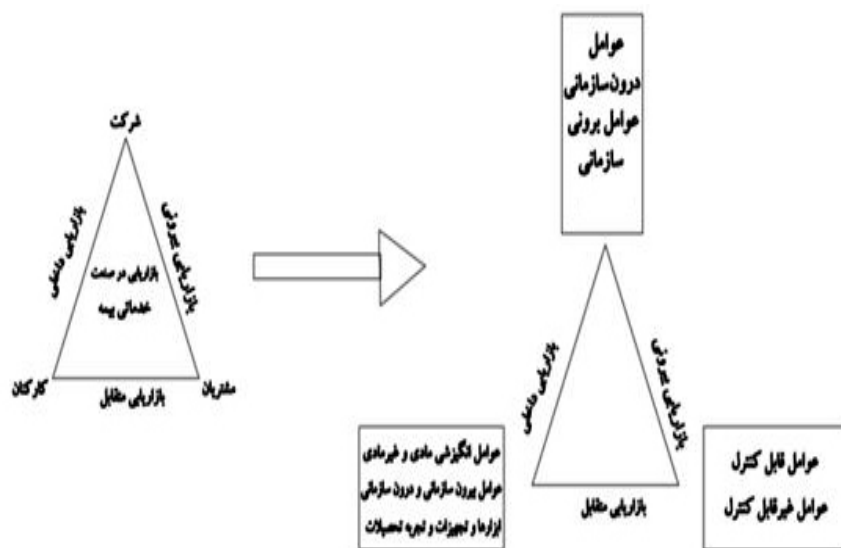




دایره بازاریابی اکتفا کرد که عهده دار بازاریابی سنتی است در حالیکه دیگر قسمت‌های شرکت به راه قبلی خود ادامه می دهند. بازاریابان باید سایر افراد شاغل در سازمان را به اعمال رویه‌های بازاریابی دعوت کنند. در حقیقت، بازاریابی داخلی باید بر بازاریابی بیرونی پیشی گیرد. اشتباه است که ما آگهی و تبلیغ کنیم که خدمات ما عالی است در حالیکه کارکنان شرکت از عهده چنین خدماتی بر نمی‌آیند.

- در رأس سوم مثلث مشتریان قرار دارند که تحت تأثیر عوامل قابل کنترل و غیرقابل کنترل می‌باشد و بازاریابی متقابل به این معنا است که برداشت ذهنی از کیفیت یک خدمت به شدت بستگی به کیفیت ارتباط متقابل میان خریدار و فروشنده دارد.

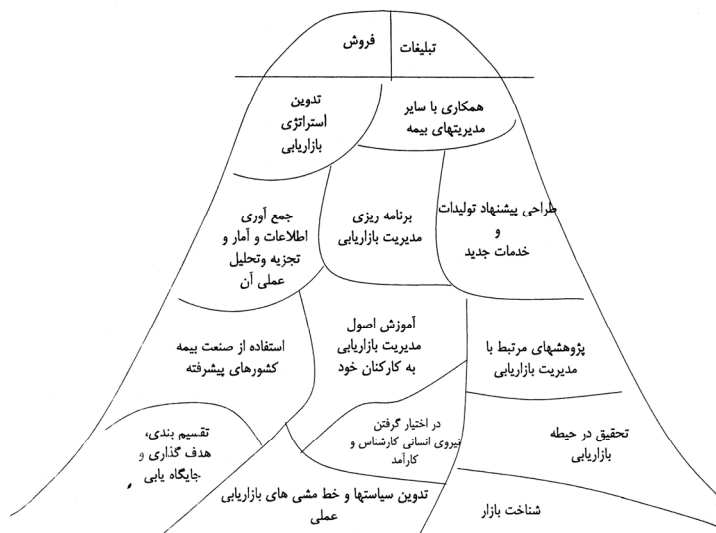
نهایتاً با توجه به الگوی ارائه شده موسسات خدماتی بیمه نباید تنها به صورت تک بعدی و انتزاعی فقط مشتریان را مرکز توجه قرار دهند و وظیفه مدیریت بازاریابی همانطور که در مقدمه ذکر شد فقط توجه به بازاریابی بیرونی نیست بلکه به طور سیستماتیک و چند بعدی در نظر گرفتن کل مثلث مربوطه است. نهایتاً می‌توان در یک الگوی ساده به این نتیجه رسید که:



شکل شماره ۵ - نمودار نهایی بازاریابی در صنایع خدماتی (شرکت‌های بیمه)

### پیشنهادات:

- با توجه به اطلاعاتی که از طریق مصاحبه، سایت‌های اینترنتی به دست آمده می‌توان وظیفه یک مدیر بازاریابی را به ICE BERG کوه یخی تشبیه کنیم که به صورت زیر جلوه می‌کند:



شکل شماره ۶- وظیفه مدیریت بازاریابی مانند کوه یخ

- گران بودن نرخ بیمه، کاهش بهره‌وری، کیفیت پائین خدمات (سرعت)، عدم ارائه تسهیلات مناسب مانند نحوه پرداخت حق بیمه و نحوه دریافت خسارت که نتیجتاً کیفیت ارائه خدمات است بر رضایت بیمه‌گذاران اثر می‌گذارد.
- فقدان انگیزه‌های کافی در میان دست‌اندرکاران و کارکنان مؤسسات بیمه.
- تبلیغات غیر کارآمد و غیر موثر و غیر علمی به طوری که تبلیغات بیمه انجام می‌شود ولی طبق نیاز جامعه نیست و اثر کمی در جذب و نگهداری مشتری دارد.
- گسترش فرهنگ بیمه که مردم بیمه را به عنوان یک نیاز ببینند آموزش از سطح مهدکودک‌ها و مدارس ابتدایی.
- جذب افرادی با تحصیلات مرتبط و تطبیق شغل با شخصیت افراد و نگهداری این افراد از طریق انگیزش‌های مادی و غیر مادی.
- ایجاد روش‌های مناسب برای پرداخت خسارت، سرعت، دقت و صحت در پرداخت خسارت‌ها و ارائه طرح‌های جدید کاربردی در بیمه.
- حرفه‌ای بودن کارکنان (کارمندان - مدیران) همراه با نوآوری، خلاقیت و تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده و خود سازماندهی.

## منابع و مأخذ

- ۱) بیمه در آینه فرهنگ فصلنامه آسیا، شماره ۱۶، ۱۳۷۹.
- ۲) حافظ‌نیا، محمدرضا، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، ۱۳۸۱.
- ۳) حیدرزاده، کامبیز، تریلوژی گرایش‌های بازاریابی، کتاب مقالات اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، آذر، ۱۳۸۲.
- ۴) عبدالوند، محمدعلی، بازاریابی و خدمات، شماره ۲۱، ماهنامه بازاریابی.
- ۵) کاتلر، فیلیپ و آسترانگ، گری، اصول بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده، چاپ آتروپات، ۱۳۷۲.
- ۶) لاولاک، کریستوفر و رایت لورن اصول بازاریابی خدمات، ترجمه اردشیر تاج‌زاده، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۲.
- 7) Benjamin Schneider and David E. Brown, (1995) winning the service game Boston: Harvard business school press.
- 8) Christopher Love Lock, (1999) principles of marketing and management, and Lauren Wright, New Jersey, Prentice Hall, U.S.A.
- 9) Gary Lilien, Philip Kotler, K. Sridhar, Moorthy. Marketing Models, Prentice – Hall India.
- 10) James Hesketh, W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger (1997) the service profits chain New York: the free press.
- 11) Jeffrey Pfeffer, (1994) competitive advantage through people (Boston: Harvard business school press,
- 12) Rajendra Sisodia, (spring 1992) "expert marketing with expert systems," marketing management.
- 13) Robert Levering and Milton Moskowitz, (1998) "the 100 best companies to work for in America" fortune.

## Examine Method for Marketing in Insurance Company

*B. Kafi. Ph.D.*

*F. Alizadeh Meshkani. Ph.D.*

**Keywords:** Marketing Management, Structure, Controllable Factors, Noncontrollable Factor, Culture, External Environment, Internal environment

### **Abstract**

Theodore Levitt, one of the recent thinkers of management says: your most valuable assets are your employees, good name, business (trade) name, and your customers which are not mentioned in your accounting books.

10 start with, you can say that the employees of an organization consist of managers and workers who have direct impact on the customers in the service area specially insurance companies.

They also have an impact on the business itself.

But, if we consider the staff as the customers, then we can say that we have to use He customer-oriented method.

This research seeks to investigate the factors that have an impact on the effective marketing management and the result of it in insurance organizations in the country should be analysed.

Some hypotheses are given in order to do the research. They are as followed:

- Net profit has a direct relation with marketing expenses of an insurance company.
- The volume of insurance policies has a direct relation with the volume of marketing expenses.
- The element of price of insurance policies has the most effect on attracting and maintaining the customers than any other marketing mix.
- Financial motivator has the most effective role on employees performance compared to other internal organizational factors.
- In executing (exertion) of effective marketing management the role of external factors are more important than any other internal organizational factors in insurance companies.

- The statistics of financial statements and also three types of questionnaires (customers, employees, and managers) were used in order to analyse the hypotheses.

The statistical research population consist of fire state (governmental) insurance companies.

Private insurance companies were not included in this research due to the fact that they were recently set up and didn't have their annual statistics for their previous (recent) years. Ten percent of branches of the insurance companies mentioned above were randomly selected in Tehran by separating the areas. These were the samples of this statistical research.

After using the internet sites doing a Pilot STUDY asking the opinions of the connoisseurs, using books and articles, the three questionnaires were designed and distributed to the three groups of customers, managers, and employees of the insurance companies. After completion, they were gathered and after ensuring that the information and statistics were right by samples allies of Sperman and Chedokarl Pearson, the above hypothesis at a level equal to 5% was axamined and also by Antropy standards to factors and variables the hypothesis were given values.

The results are as followed:

- First hypothesis shows that an increase in marketing expenses results in an increase in annual profits.
- Second hypothesis also shows that marketing expenses leads to attracting and maintaining the customers and an increase in annual insurance policies.
- Third hypothesis, reviewing the controllable factors, revealed that the price and cultural factors are in priority compared to non-controllable factors.
- The fourth hypothesis shows that the salary and benefits of employees in other branches (financial motivations) are the most important factors.
- By the fifth hypothesis, the external organization factors have the most effective provocation and satisfaction on the managers which this was approred by the calculations made.

First (in the begining) the raw model of research was presented and later, the model influenced by effective factors in three groups of customers, employees and managers and gheir marketing methods were presented.